

学校编码: 10384

密级_____

学号: 15320071151540

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

中国商业银行高管薪酬激励机制研究

The study on payment incentive of senior executives of
commercial banks of China

王 轩

指导教师姓名: 邵宜航 教授

专 业 名 称: 管理经济学

论文提交日期: 2010 年 4 月

论文答辩日期: 2010 年 月

2010 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

银行是“经济的血脉”，高管是“银行的骨干”。中国商业银行高管人员的薪酬激励问题具有其特殊性。建立健全我国商业银行高管人员薪酬激励制度对于提升银行业绩，推动银行发展有着非常重要的意义。

本文以公司激励理论为基础，结合中国商业银行高管薪酬激励的目标，从业绩、规模、风险水平等几个影响因素的角度出发，对我国国有与非国有商业银行的高管薪酬激励现状进行了比较分析。阐述了国有与非国有商业银行薪酬激励制度的发展现状以及存在的不足。之后本文运用 2001 年至 2010 年 3 月已公布的所有在我国 A 股市场上市的商业银行年度报告数据，从银行业绩、规模和风险水平三个方面挑选了五个变量，运用聚类分析的方法对 14 家上市商业银行进行了分类，并按照分类结果，对国有及非国有商业银行高管前三名薪酬总额进行了拟合。通过建立薪酬决定机制多元回归模型和激励机制有效性多元回归模型，对国有与非国有商业银行的高管薪酬激励机制及其有效性进行了检验。结果表明国有商业银行在高管薪酬激励机制建设方面有较严重的缺陷，与高管薪酬激励相关的主要因素均未得到体现。非国有商业银行的高管薪酬激励机制要优于国有商业银行，其绩效与风险因素在高管薪酬决定机制模型中均得到体现。有效性检验则得出了国有商业银行的高管薪酬激励机制无效而非国有商业银行的高管薪酬激励机制显著有效的结论。

根据我们的分析结果，本文认为我国的商业银行需要进一步完善绩效考评体系，关注资产规模成长，关注风险控制水平，深化股权结构改革并积极探索和实践长期激励方式。

关键词： 商业银行； 薪酬激励； 比较分析； 实证研究

Abstract

Bank is the “blood of economy”, senior executives are the “bones of banks”. Payment incentive of senior executive of banks has its particularity. Establish and improve the payment incentive system of senior executive of banks in China is very important, which is the key of the bank performance and development.

This paper is based on the company incentive theory, combined with the objectives of senior executive payment incentive of banks, studied on the performance, size, risk level, and other factors, compared the payment of senior executive of state-owned and non state-owned commercial banks in China. After that this paper interpreted the status quo and inadequate of the state-owned and non state-owned commercial banks in China. This paper used 2001 to March 2010 announced data in annual reports of commercial banks which all listed in China's stock market, selected five variables signed for bank performance, size and risk level, and used the cluster analysis method to classify those 14 commercial banks mentioned above. Then according to the classified results, this paper fitted two multiple regression models of the top three executives of state-owned and non state-owned commercial banks, and tested their payment effectiveness. The results show that the payment of senior executives of state-owned commercial banks has a lot of serious flaws, the factors which should be related to the payment incentive of executives have not reflected in the model. Payment incentive of executives of non-state-owned commercial banks are better than state-owned commercial banks, both performance and risk are reflected in the multiple regression model. Effectiveness test also confirmed the effectiveness of payment incentive system of executives of non-state-owned commercial banks is better than state-owned commercial banks.

Finally, this paper suggest commercial banks of China should improve performance appraisal system, focus on asset scale growth and the level of risks, continue reforming the equity structure and exploring long-term incentives.

Keywords: commercial bank; payment incentive; comparative analysis; statistics

目 录

摘 要	I
ABSTRACT	II
第一章 引言	1
1.1 研究目的及意义	1
1.2 文献研究及评述	5
1.3 研究框架及方法	8
1.4 创新与不足	9
第二章 公司激励理论概述	11
2.1 古典经济学的工资理论	11
2.2 现代企业理论	12
2.3 人力资本理论	14
第三章 中国商业银行高管薪酬激励的现状分析	17
3.1 中国商业银行高管薪酬激励的目标	17
3.2 中国商业银行高管薪酬激励影响因素	18
3.3 中国商业银行高管薪酬激励的发展沿革	19
3.4 中国商业银行高管薪酬激励制度现状	24
第四章 基于已上市商业银行薪酬数据的实证分析	33
4.1 变量的选择及数据采集情况介绍	33
4.2 聚类分析	33
4.3 中国商业银行高管薪酬激励机制模型	37
4.4 中国商业银行高管薪酬激励有效性检验	39
4.5 几点结论	40

第五章 政策建议.....	42
附 录.....	45
参考文献.....	53
致 谢.....	56

厦门大学博士论文摘要库

Table of Contents

Abstract in Chinese.....	I
Abstract in English.....	II
Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 The Purpose and significance of the research.....	1
1.2 Literature review and comment.....	5
1.3 The structure and methods of the paper	8
1.4 Innovation end deficiency	9
Chapter 2 Overview of corporate incentive theory	11
2.1 Wage theory of classical economics	11
2.2 Theory of modern enterprise	12
2.3 Human capital theory	14
Chapter 3 The status quo of the payment of senior executives of commercial banks of China	17
3.1 The objective of the payment of senior executives of commercial banks of China	17
3.2 The factors of the payment of senior executives of commercial banks of China	18
3.3 The status quo of the payment of senior executives of stated-owned commercial banks of China	19
3.4 The status quo of the payment of senior executives of non-stated-owned commercial banks of China	24
Chapter 4 Empirical analysis of payment data of listed commercial banks	33
4.1 Variable selection and Data Acquisition.....	33
4.2 Cluster Analysis	33

4.3 The models of the payment mechanism of senior executives of commercial banks of China.....	37
4.4 The validation of the payment mechanism of senior executives of commercial banks of China.....	39
4.5 Conclusion.....	40
Chapter 5 Policy recommendations	42
Appendices	45
Reference.....	53
Acknowledgements	56

第一章 引言

1.1 研究目的及意义

社会是人的社会，经济活动是人的经济活动。现代市场经济的思想表明，检验一个经济机制或规则是否运行良好的一个基本标准就是看它是否能够提供内在激励使人们努力工作并做出高质量的成绩，激励决策者做出有利于他所主管的经济组织的好的决策，激励企业尽可能有效率地生产。近年来，我国理论界对于激励机制的研究越来越关注，业界也在积极探讨如何建立有效的激励制度。本文以中国商业银行高管人员薪酬激励机制为研究对象。选择这一问题作为研究对象的原因在于，商业银行作为金融业重要的组成部分，在经济社会发展中起着十分重要的作用。中国商业银行高管人员的薪酬激励问题具有其特殊性。建立健全我国商业银行高管人员薪酬激励制度对于提升商业银行的业绩，推动商业银行的发展有着非常重要的意义。

1.1.1 商业银行的作用及意义

随着我国市场经济的发展，工业化的进步，以及国际经济全球化和金融一体化进程的加快，中国已经成为世界经济当中非常重要的一部分。包括银行业在内的金融业，作为社会经济发展和维护稳定的重要组成部分，无疑是经济命脉的重要决定力量，是国家民族经济综合竞争力的重要表现。2008 年以来，起源于美国的“次贷危机”从信贷危机发展为金融危机，进而又演变为经济危机蔓延到全球，深刻体现了银行对经济发展的影响之大。美国经济学家斯蒂格利茨曾说过，金融体系的重要性主要表现在两个方面：一是作为资源配置重要机制的金融体系要确保资本这一最稀缺的资源配置到最有效率的领域；二是金融体系的脆弱性又可能引发金融危机，并对经济造成灾难性的破坏。商业银行作为金融体系中最重要的一部分，深深的影响着其他行业及整个经济的运行，被誉为是“经济的血脉”。

中国金融业中，银行业总资产占金融业总资产的比重达 90%以上，占绝对主导地位。截至 2009 年 6 月末，各类银行业金融机构法人 5600 余家，其中主要包

括 3 家政策性银行、5 家大型商业银行、12 家股份制商业银行、136 家城市商业银行、5000 多家农村合作金融机构、160 余家信托公司和财务公司等非银行金融机构、100 多家村镇银行等新型农村金融机构 4 家资产管理公司。2009 年披露的上市公司三季报显示：14 家上市银行今年前三季度共实现净利润 3386 亿元, 同比增长 2.15%。在 A 股市场最赚钱的十大上市公司中, 银行占据了六席。^① 由此可见提高商业银行的绩效, 对于国家金融安全和效率起关键作用。在一定意义上, 解决好商业银行的问题, 就解决好了大多数金融行业的问题。

1.1.2 建立健全商业银行高管薪酬激励制度的紧迫性

建立健全商业银行高管薪酬激励制度, 是商业银行充分发挥高管人员价值的需要, 也是提升银行业国际竞争力的需要。建立和完善高管激励约束机制的主要目的是解决高级管理人员工作的积极性问题。商业银行属于现代金融服务业, 提供的产品都是无形产品, 很难用物质形态加以区分, 其效用和质量很大程度上取决于高级管理人员和全行员工的工作状态。比如, 不同银行间的存贷款业务是非常相似的, 但是业务的精确度、员工对客户的服务态度以及业务的质量在各家银行之间还是有所不同的。在商业银行的所有员工当中, 高管处于核心位置, 他们大都拥有对银行资源的使用权、支配权和决策权, 他们是否会积极运用自身的经营管理能力为银行创造利润, 在很大程度上影响到银行的经营管理状况。

建立健全商业银行高管薪酬激励制度, 也是提高商业银行经营绩效的需要。一家商业银行经营绩效的高低及其未来的发展前途归根到底还是取决于人, 尤其是内部高级管理人员。他们的各种能力、精神状态及其主观能动性如果得到充分发挥, 并转化为创造物质财富的实际能力, 必将为这家商业银行带来骄人的业绩和迅速的成长。从目前中国商业银行运行的绩效来看, 商业银行中高管的能力还没有充分发挥出来, 特别是中国的国有商业银行, 主要原因在于制度方面, 由于缺乏有效的薪酬激励机制, 特别是对于高管人员的长期激励约束机制没有建立起来, 或者没有充分发挥作用。回顾此次由美国的次贷危机引发的全球经济危机, 最引人深思之处在于“它发源于全球最发达经济体的核心, 发源于最有见识的金

^①参考资料：《金融业：A 股最赚钱公司银行占六席》，人民网——人民日报，2009 年 11 月 23 日。

融机构达成的交易，这些金融机构运用最为聪明的证券化工具，并依赖于最为成熟的风险管理”。当人们反思引发危机的根源时，人们普遍认为过度的激励措施导致金融行业承担过多风险是其中的重要因素，这是有限责任与“不对称信息”及“道德风险”相互作用的结果。

1.1.3 商业银行高管薪酬激励问题的特殊性

商业银行高管薪酬激励的特殊性源于其公司治理结构的特殊性。与一般企业相比，商业银行公司治理结构存在许多特殊之处，这使得商业银行高管薪酬激励机制也与其他企业相比多了几分特殊。

首先，商业银行的信息不对称问题比普通企业更为复杂。对一般企业而言，信息不对称主要表现在股东与管理层、管理层与普通员工之间。而商业银行的信息不对称问题非常复杂，这种复杂包括存款人与银行之间的信息不对称、贷款人与银行之间的信息不对称、股东与管理者之间的信息不对称、监管者与银行之间的信息不对称。这种信息不对称的复杂性，使得商业银行的管理者容易产生较大的道德风险，容易助长商业银行管理者的短期行为，进而导致商业银行的风险控制也存在一定的难度。外部监管者由于信息有限，很难对商业银行内部的员工尤其是高管人员的工作实行有效的监督。因此，商业银行的薪酬激励制度中存在的信息不对称情况更为复杂。研究高管人员的薪酬激励制度，设计合理的激励机制，采取合理有效的评价措施，可以减少商业银行高管人员道德风险的发生。

其次，商业银行与普通企业相比资本结构有其特殊性。商业银行作为经营资金的企业，其资本结构与一般企业有很大的不同。商业银行的营运资金大部分来自储户的存款，而自有资本金所占的比重非常低。因而商业银行的资本构成中大部分是负债，自有资本的比例非常低。由于负债主要来源于广大储户，这些储户绝大部分都没有时间、精力和专门的技能来监督商业银行的运营情况，从而使得商业银行治理结构中的债权约束缺失。这种高负债的资本结构加上债权约束的缺失提高了商业银行的管理者从事高风险项目的动机，通过对高管人员及员工实行有效的激励和约束可以增强其风险意识及责任意识，防范金融风险。

再次，商业银行的外部治理结构也有其有限性。商业银行外部治理的有限性

突出表现在两个方面：一是金融产品市场的约束有限。由于银行金融产品存在较强的同质性，一家银行推出新的金融产品后很容易遭到竞争对手的模仿，因而很难建立金融产品市场的规范和公平竞争，所以商业银行金融产品市场的约束机制相对于一般行业的其他商品而言是比较有限的。二是资本市场的约束有限。由于交易的成本巨大，通过资本市场来监督商业银行高管人员控制权的运用情况是比较困难的；并且由于信息的不对称，股东监督管理者也十分困难。资本市场约束的有限性决定了商业银行应偏重于内部治理机制尤其是薪酬激励机制的设计，以促使高管人员及员工采取有利于银行稳健经营和发展的行为。对高管人员进行有效的薪酬激励，能激发其尽职工作的动力和积极性，促使其行动目标与银行经营目标保持一致，有利于使个人利益与集体利益共同实现最大化。

最后，商业银行的风险与其他企业相比有其特殊性。从本质上看，银行就是经营管理风险的机构。由于银行是“经济的血脉”，银行是经济体良好运营的中心枢纽，其作用仿佛是人体的脊柱，是神经的枢纽，其风险的外部负效应巨大。因而银行一旦运营失败将影响到各个行业的运营，将影响到整个国家的经济状况甚至是世界的经济发展，正如这次的美国次贷危机带来的影响。银行风险的特殊性客观上要求银行具备比一般企业更强大的风险管理能力，因而将风险管理纳入银行高管的薪酬激励机制是十分必要的，这有利于银行高管更好的发挥其经营和管理风险的能力。

此外，我国的国有商业银行高管人员与其他国家的银行高管相比，其工作和职务有着特殊的行政作用。作为我国银行业市场主体的国有银行，其高管具有以下特征：第一，他们由党组织管理选任，拥有一定的行政级别，作为国有资产的代理人，其经营和管理方式或多或少都带有行政化色彩，在经营意识上尚未完全形成商业化的运作模式。第二，他们不仅要面对市场，还要面对政府，在一定程度上他们要为实现政府的目标服务。事实上，在目前的情况下，当银行经营目标与政府目标相冲突时，高管人员所选择的往往是政府目标。可以说，目前国有商业银行的高管人员在一定程度上是由政府任命的准一级官员，他们的本质是从事银行工作的政府官员。第三，我国国有商业银行的风险管理水平与国外同业相比存在巨大的差距，这为客观评价银行经营成果带来了诸多困难。在这种情况下，

对中国商业银行高管的激励，既不能照搬国外商业银行的做法，也不能照搬国内一般企业的模式，而需要探索适应中国国情的商业银行高管激励机制。

1.2 文献研究及评述

1.2.1 国外研究现状

20 世纪 80 年代末 90 年代初，高管薪酬成为学术研究的重要领域。研究内容主要包括管理者薪酬与企业绩效，管理者薪酬的影响因素，管理者薪酬的效应等方面。

国外学者对银行高管薪酬激励制度的理论研究表明银行管制对银行经理报酬的绩效敏感度产生了影响。Berglof(1998)的研究表明，密切的银行和政府关系会导致软预算约束。由于国家是银行的所有者，银行则有必要向企业提供廉价资金和服务，同时政策性负担的增加会进一步加剧银行的软预算约束。Houston and James (1995) 认为银行在历史上一直是个受管制的行业，银行一直不是很倾向于采取薪酬激励制度。

同时，国外学者对薪酬激励与银行绩效也进行了许多实证研究，关于银行高管的薪酬是否与银行的业绩呈正相关关系的研究结果却是有人支持有人反对。Barro J.R. (1990)对银行经理人员薪酬进行了研究，并发现 CEO 薪酬的变化取决于业绩。出于对整个银行管理层的激励机制实行的考虑，Ang J. Lauterbach, Beni Luaterbach 和 Ben Z. Schreiber(2002)通过美国 166 家银行的材料来研究美国银行如何补偿它们的高级管理团队，并把高级管理层分为两个层次：CEO 和其他高级管理人员，结果表明，CEO 们不仅在薪水方面处于更高的地位，而且相对业绩也能获得更多的奖励。他们的研究把原先只针对 CEO 的激励约束考虑推广到了整个高级管理层，视野比原来更开阔。John M.G.和 Lawrence F. (2002) 使用 EVA 指标衡量发现所有权和银行绩效的关系并非单调的，而是呈明显的曲线，先是随着公司的价值的增加而增加，然后又会降低，再随管理者拥有的股权增加而增加。Lewellen 和 Huntsman (1970) 研究发现经理人的薪酬变化与 ROE 和 EPS 代表的业绩之间存在一定的相关性。Jenson 和 Murphy (1990) 的实证研究表明：总体而言，美国 CEO

的报酬变化与股票市值总额变化之间虽呈正相关性，但由于相关系数以及估计的修正系数相当小，得出的结论是经营者报酬与企业业绩的相关性并不大，薪酬对业绩的敏感性非常小，因此不能对管理层构成有效激励。而 Basu Sharma 和 Anthony (2001) 对加拿大和澳大利亚的部分公司进行的研究却发现管理人员的薪酬更多地决定于公司收入增长而不是利润增长。Kose John 和 Yiming Qian (2003) 运用 1992-2000 年的数据对美国银行业 CEO 的业绩报酬敏感性进行了考察，得出股东价值每增长 1000 美元 CEO 能够获得 4.7 美元的报酬，低于一般公司的业绩报酬率，而且报酬增长主要归功于高级管理人员持有股票期权和股票。

1.2.2 国内研究现状

国内的学者们也对银行的高管薪酬激励问题进行了许多研究，主要分为针对国有商业银行的高管薪酬激励机制的研究和针对股份制商业银行高管薪酬激励机制的研究。

在针对国有商业银行的高管激励制度的研究方面，林毅夫 (2004) 和 Berglof (1998) 一样，也认为政策性负担会扭曲社会资源配置效率，并且软预算约束增加了银行的机会主义行为，冒更高的风险追求更高的收益加大了产生不良资产的概率。黄新飞和张娜认为外部环境和产权结构影响了国有商业银行的激励机制，进而影响到银行的效益。他们将经营者的努力分为经营性努力和非经营性努力，并在 Holmstrom-Milgrom 多任务委托代理模型的基础上，建立了两阶段博弈模型，用以研究不对称信息下所有者和经营者的双重激励问题。结果发现，国有商业银行的激励机制由于政策性负担的存在而被扭曲了；同时研究还发现单一产权制度造成了大量的灰色收入，这种产权结构不但降低了国有商业银行的经济效益，而且产生了大量的代理成本，平均主义的分配方式最终导致了国有商业银行经营者努力程度和整体效益的下降。匡亚 (2005) 采用问卷调查的方法对江苏省和四川省的国有商业银行高管人员薪酬满意度进行了研究分析，发现国有商业银行对高管人员的薪酬激励存在的问题主要是承担了银行风险的高管人员并没有真正参与银行的剩余分配，以及薪酬激励机制中没有体现剩余索取权的激励。

在针对股份制商业银行的高管激励制度研究方面，蒲勇健、宋军 (2004) 通过

博弈论方法分别研究了当期剩余索取权激励机制、当期和长期剩余索取权相结合的激励机制，论证了当前股份制银行普遍实行的当期剩余索取权激励存在很大缺陷，给银行委托人的利益带来很大负面影响。陈学彬（2005）对 6 家股份制商业银行薪酬与银行业绩进行实证研究，结果表明股份制商业银行员工和高管人员的薪酬基本上是与其业绩相联系的，但联系程度还不够紧密，且与银行资产和利润规模的联系比与资本资产使用效益的联系更为紧密。许光超（2009）对我国上市的股份制商业银行进行高管薪酬激励机制的实证分析，结果表明我国的股份制商业银行绩效的增长与高管的薪酬正相关。同时他还对股份制商业银行高管薪酬激励制度的有效性进行了实证检验，验证当年的薪酬水平对当年的银行绩效是否有影响，结果表明二者也是正相关的。王欣（2008）以部分上市股份制商业银行和国资控股商业银行为样本，将 ROE 作为因变量，高管薪酬和规模作为自变量对高管薪酬与银行业绩进行了实证研究，结果显示高管薪酬与资产规模弱负相关，高管薪酬增加对银行业绩有反向影响。

另外，关于各种薪酬激励方式的理论研究方面，陈学彬，李翰和朱晔（2003）运用复杂适应系统(CAS)理论为基础，从微观的角度分析了商业银行所有者和经营者两类主体各自的属性特征，并利用计算机模拟这些行为过程。从实证的角度考虑，银行高级管理层的报酬机制应该与业绩相挂钩，而且宜实行长期激励约束方法，如股票期权。张文、陈学彬（2007）通过建立商业银行激励约束动态博弈模型，对固定收入制、承包责任制、年薪制、期权制等四种典型的薪酬激励方式对于经营者行为的影响进行了博弈分析。结果显示，与经营效益完全脱钩的固定收入制最差，最不利于调动经营者的积极性；承包责任制比固定收入制有所改进，但却鼓励经营者的短期行为和签订合同时的讨价还价；年薪制可以确保经营者的普通日常性努力经营行为，但是不能保证经营者一定采取有利于银行长远利益的长期行为，不能避免经营者的短期行为；股票期权制激励经营者积极采取普通行为和长期行为，避免短期经营行为，是长期激励的有效方式。王旭丹（2002）、宋秀贞（2004）、田明华（2005）、乔海曙和王军华（2006）等人对商业银行薪酬激励机制现状及问题进行了研究，他们认为：首先，银行在收入分配上尚有计划经济的烙印，存在分配决定的行政机关化、分配方式的官本位化和分配操作上的平均主义；其

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库